

Ursachen und Lösungswege bei einer strukturellen oder subjektiven Überlastung

– Auf das Erstgespräch bei einer Überlastungsanzeige komm es an! –

Juliane Meixner und Prof. Dr. H. E. Meixner

Eine Überlastungsanzeige ist ein Warnsignal mit zwei Botschaften: Ein Mitarbeiter zeigt an, dass er sich persönlich überlastet fühlt und er durch diese Überlastung bedingt Fehler mit negativen Auswirkungen auf die Verwaltung nicht ausschließen kann. Eine Überlastungsanzeige kann aber zudem auch ein Hinweis sein, dass in der Organisation und in den Geschäftsprozessen etwas aus dem Ruder läuft. Die langfristigen Auswirkungen von Sparhaushalten, Rationalisierungen, Wiederbesetzungssperren, immer komplexeren Arbeitsabläufen sowie eines dynamischen Wandels und eines schwierigen Recruiting auf einem angespannten Arbeitsmarkt lassen ohnehin vermuten, dass neben subjektiven auch strukturelle Überlastungen in einem Team wirksam sind. Eine Überlastungsanzeige ist daher in jedem Fall mehr, als nur die Klage eines überforderten Mitarbeiters. Es ist auch ein Warnsignal, das sehr ernst genommen werden sollte. Dienstvereinbarungen regeln daher auch, welche Schritte mit dem Eingang einer Überlastungsanzeige zu gehen sind.¹ Daher kommt dem Gespräch eine besondere Bedeutung zwischen der unmittelbaren Führung und dem anzeigenden Mitarbeiter zu. Ziel und Intention des Gespräches ist es, die Ursachen der Überlastung gemeinsam zu identifizieren und Lösungen herauszuarbeiten. Dabei ist die Führungskraft als Problemlöser und Coach gefordert.

Ursachen einer strukturellen und/oder subjektiv bewertete Überlastung

Überlastungsanzeigen sind im Führungsfeld der Verwaltung ein relativ aktuelles Phänomen, worauf heute in vielen Verwaltungen von Mitarbeitern² immer selbstverständlicher zurückgegriffen wird. Gleichwohl kann unterstellt werden, dass es nicht erst in diesen Tagen Überlastungssituationen gibt. Was früher billigend hingenommen wurde, wird heute sensibler hinterfragt.

Belastende Situationen werden von der Ergonomie in den Fabrikhallen besonders intensiv und umfassend untersucht. Dadurch konnten viele gesundheitsgefährdende und krankmachende Arbeitsbedingungen entschärft werden.³ Die Übertragung dieser Erkenntnisse auf den Dienstleistungsbereich ist dort gut gelungen, wo auf physiologische Messungen und Analysen aufgebaut werden konnte. Die gerade im Dienstleistungsbereich besonders gewichtigen psychischen und sozialen Stressoren sind dagegen bislang noch nicht in

dieser Tiefe untersucht worden.⁴ Viele dieser Stressoren werden daher in ihren negativen Auswirkungen im Führungsalltag nicht entsprechend ihren gesundheitsgefährdenden Auswirkungen wahrgenommen. Durch regelmäßige Mitarbeiterbefragungen zur Gesundheitsgefährdung sowie durch die Aufarbeitung der Befragungsergebnisse in einem Teamfeedback sollen diese psychisch-sozialen Gefährdungen identifiziert und es soll auf allen Ebenen einer Organisation hierfür sensibilisiert werden.

Neben einer an objektiven äußeren Fakten festzumachenden psychischen Überlastung, ist auch eine in der Person liegende Überlastung denkbar. Eine eher subjektiv bewertete Überlastungssituation lässt sich dann nicht nur an den wahrzunehmenden Aufgaben festmachen, sondern vor allem an einer herabgesetzten Belastbarkeit des Mitarbeiters. Diese Unterscheidung ist im Führungsfeld angezeigt, da die gleiche Arbeitssituation subjektiv unterschiedlich interpretiert und erlebt wird.

Bei der Stellenbildung werden sowohl quantitative Normwerte wie auch qualitative Anforderungen zu Grunde gelegt, um eine psychische und physische Überlastung auszuschließen. Die eher quantitativen Normwerte orientieren sich bei der analytischen Stellenbildung an der Normalverteilung. So wird bspw. über repräsentative Stichproben oder eine Dauerbeobachtung die mittlere Bearbeitungszeit eines Falles berechnet.⁵ Diese empirisch ermittelte mittlere Bearbeitungszeit (mBz) wird dann mit der anfallenden Nachfrage (Fallzahl) multipliziert und durch die verfügbare Jahresarbeitszeit dividiert. Daraus lässt sich

1 Vgl. hierzu den Teil 1, DÖD 2018, 61–68.

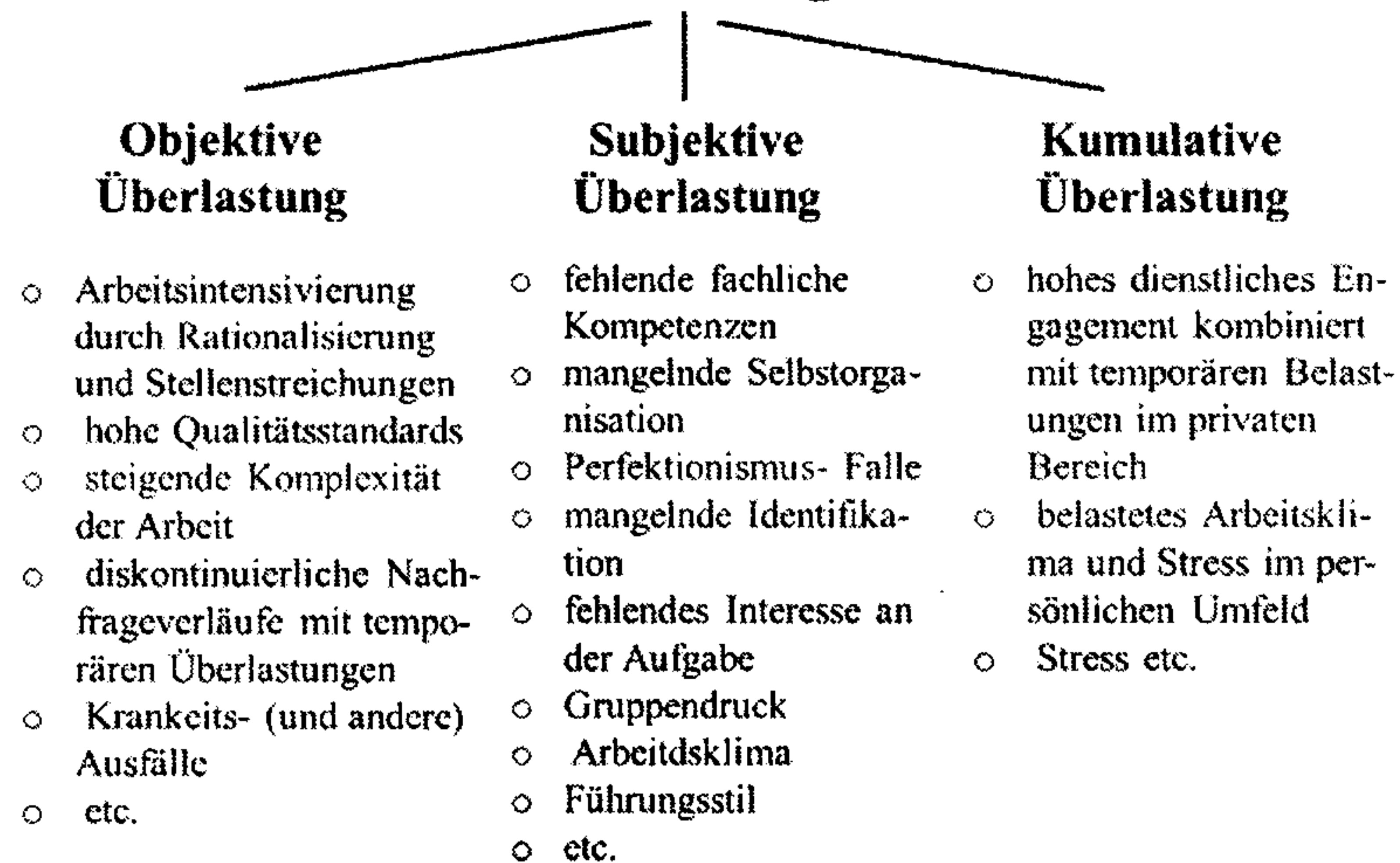
2 Aus Gründen der Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen die männliche Form gewählt, es ist jedoch immer auch die weibliche Form mitgemeint.

3 Vgl. Kurt Landau (Hrsg.), Good Practice. Ergonomie und Arbeitsgestaltung. Stuttgart 2003; Bleye, Ergonomiekompodium – Anwendung Ergonomischer Regeln und Prüfung der Gebrauchstauglichkeit von Produkten; Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund 2010; hierzu auch die DIN EN ISO 26800:2011: Ergonomie – Genereller Ansatz, Prinzipien und Konzepte, DIN EN ISO 6385:2004-05: Grundsätze der Ergonomie für die Gestaltung von Arbeitssystemen..

4 Windemuth, D., Der Stand der Forschung im Überblick – Psychische Belastungen und Gesundheit, in: DGUV Forum 6/12, S. 10 ff.

5 Vgl. hierzu Bundesministerium des Innern/Bundesverwaltungsamt (Hrsg.), Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung, Köln 2018.

Analysefelder und Quellen einer Überlastung



sowohl der individuelle Auslastungsgrad als auch auf der »Meta-Ebene« der Stellenbedarf einer Organisationseinheit ermitteln. Bei einem Auslastungsgrad von 100 % wird unterstellt, dass ein Norm-Mitarbeiter in der Lage ist, ohne gesundheitliche Gefährdung diese Aufgaben wahrzunehmen. Die qualitativen Aspekte sind dagegen schwieriger zu erfassen. So ist bspw. der Belastungsgrad bei einer kontinuierlich abgefragten Normlast (verstetigte Auslastung) anders zu bewerten, als bei diskontinuierlichen Nachfrageverläufen mit einem ständigen Wechsel zwischen hohen und unterdurchschnittlichen Abfragen von Dienstleistungen.⁶ Der ständige Wechsel von Termindruck und erzwungener Ruhe wirkt sich besonders belastend aus. In diesen Fällen ist die Führung gefordert, auf die Nachfrageverläufe einzuwirken (Einwirkungsstrategie) oder aber durch eine umsichtige Personaleinsatzplanung, die flexible Arbeitszeitmodelle und flexible Mitarbeiter voraussetzt (atmendes Unternehmen), sich der Nachfrage anzupassen (Anpassungsstrategie).⁷ Beispiele hierzu finden sich in Servicebereichen wie etwa den Bürgerämtern. Der Belastungsgrad variiert auch, um eine weitere Gefährdung zu nennen, bei gleichen Aufgabeninhalten durch die Gestaltungsfaktoren und das soziale Umfeld. Insbesondere bei überregional aufgestellten Dienstleistungsbereichen wie etwa bei den Job-Centern oder etwa den Sozialämtern können daher zentral festgelegte Fallzahlen, die nicht in regionale und situative Besonderheiten differenzieren, kaum überzeugen. Dann kann es geschehen, dass die Ursachen einer hohen Krankheitsquote völlig falsch interpretiert werden, wodurch weiterer Stress aufgebaut wird. Dieser zusätzliche Stress setzt eine Spirale weiterer Belastungen mit den daraus zwangsläufig folgenden Ausfällen in Gang.

Die Herausforderungen an die Teamleitung bei einer Überlastungsanzeige sind umso größer,

- je mehr sich die Arbeitsplätze voneinander im Team

- unterscheiden (heterogene Arbeitsplatzstrukturen),
- je mehr Unikats-Arbeitsplätze (die Arbeitsplätze sind in ihren Tätigkeiten nicht vergleichbar, Spezialisten) im Team vorhanden sind,
- je deutlicher der Geschäftsprozess durch eine Projektstruktur bestimmt wird,
- je weniger gesicherte Fallzahlen vorliegen,
- je schwieriger es ist, eine mittlere Bearbeitungszeit pro bearbeiteten Fall zu ermitteln,
- je differenzierter die situativen und sozialen Parameter bei gleicher Aufgabenstruktur sind.

Bei Vorliegen einer Überlastungsanzeige ist es daher hilfreich, zunächst eine Unterscheidung in eine eher an den strukturellen Gegebenheiten sich entwickelnde Überlastung (besser objektivierbar) und in eine eher subjektiv bewertete Überlastungssituation zu treffen. Die Lösungen zur Entschärfung einer strukturellen Überlastung finden sich eher im Arbeitsumfeld. Lösungen bei eher subjektiven Überlastungen müssen dagegen in der Person des Überlasteten gefunden werden.

Eine objektiv begründbare Überlastung kann sich ableiten etwa aus

- der zu erledigenden Arbeitsmenge (Arbeitsquantität),
- der geforderten Arbeitsqualität bezogen auf Termingerechtigkeit, Genauigkeit,
- den geforderten Qualitätsstandards, die bis hin zu einem realitätsfernen Perfektionismus reichen (»Wir machen keine Fehler!«),
- dem Rhythmus der Arbeit,
- die »physiologische« Arbeitsumgebung (z.B. Büroausstattung, Umgebung, Lärm, Belüftung etc.),
- dem psychosozialen Arbeitsfeld,

⁶ Meixner, H.E., Flexible Arbeitszeitmodelle und Teilzeitarbeit, Regensburg 1990, S. 85 ff.

⁷ KAPOVAZ steht für kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit und ist ein Mittel dafür die Anzahl der momentan arbeitenden Mitarbeiter je nach Nachfrage anzupassen.

- den Geschäftsprozessen (allgemein),
- der Abfolge der Arbeitsschritte (speziell),
- der Aufgabenstruktur und Aufgabeninhalte des Arbeitsplatzes (homogen, heterogene Struktur),
- dem Schwierigkeitsgrad der Beziehungen zwischen internen und externen Kunden,
- dem Verantwortungsgrad,
- der Ausstattung mit Anweisungsbefugnissen,
- nicht ausgeschöpften Delegationspotenzialen,
- der Führungs-, Kontroll- und Leitungsspanne,
- der Führungsstruktur,
- dem Risikopotenzial.

Bei einer subjektiven Überlastung ist es durchaus schwieriger, die Ursachen für diese Beanspruchung herauszufinden. Die Überlastung kann ursächlich im Arbeitsfeld oder aber im privaten Bereich liegen. Da sich Menschen in der Bewältigung von Belastungen, die von außen auf sie zukommen und die auf sie einwirken unterscheiden, muss die Führung bei einer Überlastungsanzeige genau zuhören und mitunter das Angedeutete richtig interpretieren. Denn die Belastung führt zu einer Beanspruchung, deren Intensität von den individuellen Bewältigungsstrategien (z.B. Resilienz, Erwartungen, Wahrnehmungen) abhängt. Die Arbeitsbelastung ist nach der DIN EN ISO 6385⁸ die »Gesamtheit der äußeren Bedingungen und Anforderungen im Arbeitssystem, die auf den physiologischen und/oder psychologischen Zustand einer Person einwirken«. Diese Einflüsse belasten und führen zu einer Beanspruchung, die individuell differenziert ausfällt. Belastung ist somit eine (objektive) Einwirkungsgröße und Beanspruchung eine (subjektive) Auswirkungsgröße. Damit sich die Arbeitsbelastung nicht negativ auf die Gesundheit auswirkt, werden allgemeine und individuelle Dauerleistungsgrenzen bestimmt. Dies ist in der Arbeitswissenschaft diejenige Grenze, bis zu der eine Leistungsabgabe ohne eine zunehmende psychisch-physische Ermüdung erbracht werden kann. Ein hoher Grad an Ermüdung erzwingt den vorzeitigen Abbruch der Leistungsabgabe. Die Dauerleistungsgrenze ist in der Arbeitswissenschaft auch die Bezugsgröße zur Feststellung der Normalleistung und des Leistungsgrades. Die Dauerleistungsgrenzen sind grundsätzlich individuell zu ermitteln, es lassen sich dabei aber im Vergleich aller Einzelleistungen Verteilungen wie etwa die Gaußsche Normalverteilung ermitteln.

Das Spektrum einer Überlastung aus eher subjektiven Gründen ist weitaus breiter gespannt, komplexer angelegt und nimmt die Führung als Coach voll in Anspruch. Eine angezeigte Überlastung kann aus taktischen Erwägungen erfolgen, z.B. motiviert aus der Neigung des Beschäftigten, der Arbeit aus dem Wege zu gehen (z.B. mangelnde Motivation, fehlende Identifikation mit der Aufgabe) oder einem Gefühl der Ungerechtigkeit, weil er sich als ständiges Opfer fühlt

oder sich bei der Verteilung der Aufgaben ungerecht behandelt fühlt (z.B. der klagende »Immer Ich Typ«).

Mögliche Ursachen eher subjektiver Überlastung sind:

1. Doppelbelastung und persönliche Krisen
2. Fehler in der Arbeitsorganisation
 - a. fehlende fachliche Kompetenz
 - b. ungenügendes Zeitmanagement
 - c. geringe Belastbarkeit
 - d. fehlende Prioritäten in der Arbeitsabfolge
 - e. hinderliche Unordnung am Arbeitsplatz
3. die »psychologische« Überlastung kann bedingt sein etwa durch
 - a. negative Einstellung zur konkreten Arbeit (z.B. innere Ablehnung der anstehenden Aufgaben bzw. Aufgabenteile)
 - b. Ausgrenzungen im Team
 - c. innere Kündigung
 - d. Burnout- Effekt
 - e. temporäre persönliche Probleme
 - f. gesundheitliche Probleme
 - g. falscher Rhythmus im Lebensablauf (z.B. Spannungs- und Entspannungsphasen)
 - h. zu hohe eigene Erwartungen (z.B. Überforderung durch das Streben nach Perfektionismus)

Prävention statt Überlastungsanzeige

Eine Überlastungsanzeige steht in der Regel am Ende einer seit längerem bestehenden Belastungssituation. Sind bspw. Stellen unbesetzt und/oder fallen krankheitsbedingt zusätzlich Mitarbeiter aus, dann ist die Abfolge von einer angespannten Auslastung hin zu einer Überlastung im Team ein schleichender Prozess. Zunächst akzeptieren viele diese Mehrbelastung und packen meist ohne nachhaltiges Klagen an. An dieses Engagement können sich Führungskräfte gewöhnen und, was beherzt anzugehen wäre, wird durch die neuen täglichen Herausforderungen übertüncht. Sensiblere Führungskräfte achten allerdings auf die Zeichen im Team und sind sensibilisiert, um Belastungssituationen frühzeitig zu erkennen. Sie werden dann nicht durch eine schriftliche Überlastungsanzeige überrascht. Wer als Teamleitung auf Prävention setzt, achtet auf die Zeichen, Indikatoren und Kennzeichen einer schleichenden Überlastung im Team. Sie können ausgemacht werden

- am Murren eines Einzelnen,
- am Murren mehrerer im Team,
- an den Klagen einzelner,
- an erhöhten Ausfällen (Fluktuation, Krankenquote),
- an einer von vielen im Team beklagten hohen Belastung.

⁸ DIN EN ISO 6385:2004: Grundsätze der Ergonomie die Gestaltung von Arbeitssystemen.

Vor einer Überlastungsanzeige sollte die Prävention stehen. In der Präventionsphase geht es darum, das Arbeitsfeld im Blick zu haben, um Gefährdungen möglichst frühzeitig zu erkennen, bevor sie sich schädigend auswirken. Häufig steht hierfür der Begriff der Gefährdungsbeurteilung. Es gilt, aktiv im Vorfeld auf ein gesundes Arbeiten in einer gesunden Organisation einzuwirken, in Abhebung zu einem Abwarten, das erst auf Fehlentwicklungen reagiert. Prävention bedeutet somit aktive Voraussicht. Steht bspw. eine Nachbesetzung im Team an, dann können bereits im Vorfeld einer sich abzeichnenden Vakanz die notwendigen Schritte eingeleitet werden. Das Spektrum reicht bezogen auf dieses Beispiel von Regelungen was wann wie zu tun ist, bis hin zum »Plan B«, wenn sich die Nachbesetzung verzögert. Es gilt: »Nicht auf Fehlentwicklungen reagieren, sondern vorausschauend agieren.« Dabei sind alle Ebenen einer Verwaltung gefordert. § 5 Abs. 1 ArbSchG verpflichtet ohnehin den Arbeitgeber zur Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung. »Gefährdung bezeichnet die Möglichkeit eines Schadens oder einer gesundheitlichen Beeinträchtigung ohne bestimmte Anforderungen an deren Ausmaß oder Eintrittswahrscheinlichkeit.«⁹ Dabei sollen alle Beteiligten mit einbezogen werden, dies gilt für die obersten Managementbereiche (strategischer Bereich) bis hinunter in den operativen Bereich: »Jede Führungskraft, jeder Beschäftigter muss bei jeder Tätigkeit, an jedem Arbeitsplatz an Sicherheit und Gesundheitsschutz denken und dementsprechend handeln. ... Einbeziehen heißt auch, dass der Arbeitsschutz praxiswirksam im betrieblichen Management verankert sein sollte. Bürokratismus und Formalismus führen nicht zu den gewünschten Zielen.«¹⁰

Aus strategischer Sicht wird in einigen Verwaltungen auf eine Mitarbeiterbefragung gesetzt. In mehreren Untersuchungen etwa der AOK¹¹ oder der Techniker Krankenkasse ist die besondere Bedeutung der Führung für ein gesundes Arbeitsklima herausgearbeitet worden. Führungsstil und die Interaktion im Führungsfeld sind wichtige Parameter eines gesunden Arbeitsklimas. Daher wird in einigen Verwaltungen auch ein Führungsfeedback eingesetzt. Es bietet sich an, dieses Feedback an den Leitlinien der Führung bzw. der Leitlinie Führung und Zusammenarbeit auszurichten.

Eine Prävention im strategischen Bereich umfasst dann die Bausteine:

1. Gefährdungsbeurteilung/Ermitteln des status quo auf der Basis einer Mitarbeiterbefragung. Im administrativen Bereich liegt der Schwerpunkt auf psychischen Faktoren wie »ungenügend gestaltete Arbeitsaufgabe (z. B. überwiegende Routineaufgaben, Über-/Unterforderung), ... ungenügend gestaltete Arbeitsorganisation (z. B. Arbeiten unter hohem Zeitdruck, wechselnde und/oder lange Arbeitszeiten, häufige Nacharbeit, kein durch-

dachter Arbeitsablauf), ... ungenügend gestaltete soziale Bedingungen (z. B. fehlende soziale Kontakte, ungünstiges Führungsverhalten, Konflikte), ... ungenügend gestaltete Arbeitsplatz- und Arbeitsumgebungsbedingungen (z. B. Lärm, Klima, räumliche Enge, unzureichende Wahrnehmung von Signalen und Prozessmerkmalen, unzureichende Softwaregestaltung).«¹²

2. Führungsfeedback mit dem Ziel, die Umsetzung der intendierten Führungskultur mit der Selbst- und Fremdwahrnehmung abzugleichen und auf eine situative Führung hin auszurichten.
3. Auswertung der Gefährdungsbeurteilung im Rahmen eines Teamfeedbacks top down. Einbeziehung aller Hierarchiestufen in den Prozess der Selbstreflexion und der Anpassung und Aussteuerung auf die intendierte Führungskultur.
4. Rückkoppelung des Teamfeedback bottom up zur Umsetzung teamübergreifender Anpassungs- und Veränderungspotenziale als kontinuierlicher Prozess.

Eine Prävention im operativen Bereich kann die folgenden Bausteine umfassen:

1. Gesundheitszirkel: In regelmäßigen Abständen wird ein Feedback im Team organisiert, um die Stressbelastung (Stressthermometer) zu diagnostizieren und teamspezifische Programme zur Abwehr abzustimmen.
2. Blitzlicht als festen Tagesordnungspunkt in der regelmäßig stattfindenden Dienstbesprechung: Was ist uns in dieser Woche gut gelungen? Was können wir besser machen?¹³
3. Transparente Planung und Koordination der Arbeitsverteilung im Rahmen eines Meetings: Gelingt es, die Arbeit gerecht bezogen auf Qualität und Quantität zu verteilen?
4. Jährliches Mitarbeitergespräch.¹⁴

Das wichtigste Führungsinstrument, um individuelle Belastungssituationen einschätzen und entschärfen zu können, ist das jährlich zu führende Mitarbeitergespräch. Neben arbeitsbezogenen Verhaltens- und persönlichen Entwicklungs-Zielen können hier auch

9 Leitlinie Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation Stand: 22.05.2017 Herausgeber: Geschäftsstelle der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

10 Leitlinie und Dokumentation Stand: 22.05.2017 Herausgeber: Geschäftsstelle der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

11 Badura/Ducki/Schröder/Klose/Meyer (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2016. Schwerpunkt: Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen. Berlin 2016.

12 Ebenda, S. 5.

13 Meixner, H.E., Erfolgsfaktor Führung – Die regelmäßige Dienst- und Teambesprechung, Berlin 2015, S. 26 ff.

14 Meixner, H.E., Im Dialog gewinnen – Brücken bauen im Gespräch, Berlin 2014.

mit Schwerpunkt die individuellen Stressfaktoren thematisiert werden.

Die folgenden Fragen im Mitarbeitergespräch setzen einen Akzent auf die Stressbelastung:

- Wie gefällt Ihnen Ihre jetzige Arbeit?
- Fühlen Sie sich überfordert oder unterfordert?
- Welche Aufgaben interessieren Sie besonders?
- Welche Aufgaben erledigen Sie nicht gern?
- Haben Sie den Wunsch, andere Aufgaben zu übernehmen?
- Haben Sie konkrete Vorstellungen (z.B. Rotation, Versetzung, Hospitation, Aufstiegswünsche, Mitarbeit in übergreifenden Arbeitsgruppen)?
- Welche Maßnahmen können wir vereinbaren (Fortbildung, Hospitation, Rotation)?
- Gibt es Probleme/Schwierigkeiten an ihrem Arbeitsplatz (räumliche Unterbringung und Ausstattung)?
- Wie bewerten Sie die Atmosphäre im Team?

Wie gehe ich als Führungskraft mit einer Überlastungsanzeige um?

Nicht in jedem Fall lässt sich selbst bei umsichtigen Präventionsmaßnahmen eine Überlastungsanzeige ausschließen. Allerdings werden durch eine Überlastungsanzeige wohl eher Teamleitungen überrascht, die in der hektischen Tagesarbeit ständig Löcher stopfen müssen und wenig Zeit in das Arbeitsklima und die Klärung von Befindlichkeiten im Team investieren. So verblüffte bspw. eine Überlastungsanzeige eine Teamleitung. Die Überraschung war umso deutlicher, da sie von einem Teammitglied kam, das eher durch verhaltenes Engagement auf sich aufmerksam machte. Das Murren über die Arbeitssituation im Team war indes auch für die Teamleitung durchaus vernehmbar. Besonders ärgerlich wurde im Team die schleppende Nachbesetzung einer seit Monaten vakanten Stelle diskutiert. Das schaffte zusätzlichen Unmut und befeuerte den Flurfunk. Ein Teil der hier wahrzunehmenden Aufgaben wurde auf die übrigen Teammitglieder aufgeteilt, andere Aufgaben wurden zurückgestellt. Eine zusätzliche Belastung im Team ergab sich durch eine hohe Krankheitsquote, durch Fortbildungsmaßnahmen sowie durch Freistellungen für teamübergreifende Projekte und Sonderaufgaben. Ein ständiges Ärgernis waren die dabei anfallenden Vertretungen. Nicht alle im Team stellten sich dieser Aufgabe mit gleichem Engagement. In seiner Überlastungsanzeige reklamierte ein älterer Mitarbeiter all diese bekannten Engpässe und wies darauf hin, dass er weder zusätzliche Aufgaben, noch die in seinem Zuständigkeitsbereich liegenden Arbeiten weiterhin wahrnehmen könne. All dies wirkte sich auf die Qualität seiner Arbeit aus und der Druck belastete nachhaltig seine Gesundheit. Vor allem fühle er sich durch das hohe Tempo, die schwierigen und fordernden Kunden, die ständigen Änderungen und

Neuerungen psychisch überfordert. Er könne nicht mehr abschalten und nehme den Stress mit nach Hause. Kopfschmerzen, Nervosität und Schlaflosigkeit seien die Folgen. Zum Abbau seiner persönlichen Stressbelastung erwarte der Mitarbeiter eine Entlastung für die ihm laut Stellenbeschreibung übertragenen Aufgaben sowie eine Freistellung von allen Vertretungs- und Sonderaufgaben.

Die Teamleitung ist von den Argumenten und der Begründung dieses Mitarbeiters überrascht. Gemessen an den objektiven Fakten ist es für die Teamleitung nicht einfach nachzuvollziehen, warum sich gerade dieser Mitarbeiter überlastet fühlt, da vor allem andere im Team die anfallenden zusätzlichen Aufgaben schultern und dieser Mitarbeiter eher dafür bekannt ist, alles Zusätzliche an Arbeit weit von sich zu weisen. Dieses unkollegiale Verhalten hat viele im Team verärgert, die Integration des Mitarbeiters im Team belastet und der Teamleitung den Vorwurf eingebracht, zu nachsichtig gegenüber diesem Mitarbeiter zu sein.

Die Teamleitung ist entschlossen, die Überlastungsanzeige ohne Vorurteile zu prüfen und eine Lösung zu finden. Dabei hat sie allerdings nicht nur diesen Mitarbeiter im Blick, sondern das gesamte Team. Ohnehin ist die unbesetzte Stelle auch für die Teamleitung ein häufig reklamiertes Ärgernis. Aus dem Blick verloren hat die Teamleitung dagegen die vielen zusätzlichen Sonderaufträge sowie die Mitgliedschaft von zwei Mitarbeitern in einer team- und dezernatsübergreifenden Projektgruppe. Das ist für die betroffenen beiden Mitarbeiter eine wichtige Chance sich zu entwickeln, für das Team bedeutet es einen Verlust an Arbeitskapazität. Ein echtes Dilemma, dem sich die Teamleitung bislang nur unzureichend gestellt hat. Mit der Überlastungsanzeige wird der Teamleitung bewusst, was sie in der täglichen Hektik verdrängt hat: Es ist nicht nur die Vakanz der Stelle, die die Überlastungssituation im Team verursacht, sondern auch die Fehlzeiten und die vielen Sonderaufträge, die außerhalb der in seiner Organisation ausgewiesenen Aufgaben stehen.

Die Teamleitung sieht sich daher mit zwei Fragen konfrontiert. Vordergründig geht es um den Auslastungsgrad des anzeigenden Mitarbeiters und Wege, zur Lösung dieser individuellen Herausforderung. Die Lösung kann aber nicht nur darin liegen, diesen Mitarbeiter durch eine Umverteilung von Aufgaben zu entlasten. Denn in diesem Fall würde die Entlastung des einen zu einer stärkeren Belastung eines anderen führen. Der erste Schritt muss daher sein, Rationalisierungspotenziale zunächst bei dem Mitarbeiter zu identifizieren. Diese können in den Organisationsabläufen, in den Geschäftsprozessen oder der Aufgabenstruktur gefunden werden. Zu hinterfragen sind aber auch die Arbeitstechniken des Mitarbeiters, die fachlichen Kompetenzen bis hin zur Frage der Motivation und Identifikation mit der Arbeit.

Auf die Überlastungsanzeige folgen drei Schritte aus der Sicht der Teamleitung.¹⁵

- Vorbereitungsphase
- Durchführung des Gesprächs
- Nachbereitung

Formale und inhaltliche Vorbereitung auf das Überlastungsgespräch

Das Gespräch mit dem Mitarbeiter ist (a) formal sowie (b) inhaltlich vorzubereiten. Formal geht es um die Bestätigung, dass die Überlastungsanzeige eingegangen ist und man gemeinsam zeitnah in einem Gespräch noch offene Frage klären und gemeinsam Lösungswege erarbeiten will. Der Teilnehmerkreis muss bestimmt, Termine koordiniert, die Dauer des ersten Gesprächs abgestimmt, der Zeitrahmen festgelegt, Raum und Ausstattung organisiert werden. Im Vorfeld des Gesprächs ist sowohl die Teamleitung als auch der Mitarbeiter gefordert, sich inhaltlich auf das Gespräch vorzubereiten. Bei einer detaillierten Beschreibung der Überlastungssituation durch den anzeigenden Mitarbeiter ergeben sich aus der Beschreibung einige zu vertiefende Aspekte. Das bedeutet aber nicht, dass die tatsächliche Ursache der Überlastung bereits in der Überlastungsanzeige erkannt und auch genannt wurde. Die »Wahrheit« hat viele Varianten. Häufig werden in Überlastungsanzeigen Symptome einer Überlastung aufgezeigt, seltener wird auf die eigentlichen Ursachen hingewiesen. Diese gilt es in einem gemeinsamen Dialog herauszuarbeiten. Erst dann können alternative Lösungswegeansätze diskutiert und auf eine Entscheidung eingewirkt werden. Zur inhaltlichen Vorbereitung des Gesprächs wird daher die Teamleitung sich auf die Stellenbeschreibung (SOLL-Vorgabe) und der Mitarbeiter auf die tatsächlich wahrzunehmenden Aufgaben (IST-Analyse) konzentrieren. Dies ist insbesondere bei einem Unikat-Arbeitsplatz¹⁶ angezeigt.

Die Stellenbeschreibung, aber auch das Produkt-Handbuch, das in der Regel die Ziele der Stellen – zumindest aber der Organisationseinheit – ausweist und Indikatoren zur Messung des Zielerreichungsgrades benennt, kann der Teamleitung eine erste Orientierung geben. Hieraus leiten sich Fragen ab wie:

- Ist die Stellenbeschreibung aktuell?
- Trifft die Beschreibung das, was getan werden muss?
- Was wird tatsächlich getan? (vgl. hierzu Notprogramme: Ausfälle, etc.).
- Was sollte getan werden? (Was muss unbedingt getan werden, was kann zunächst einmal entfallen? Wo sind Prioritäten zu setzen!)
- Wie wird es getan?
- Wie sollte es getan werden? Hier können die Bewertungsmerkmale und die Indikatoren zur Bestimmung des Zielerreichungsgrades aus dem Produkt-Handbuch als Diskussionsgrundlage herangezogen werden.

- Was kann aufgrund der zeitlichen und sachlichen Ressourcen getan werden? (In diesem Kontext geht es um den individuellen Auslastungsgrad).

- Wo liegen die Prioritäten des Teams bzw. des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin?

Dieser SOLL-Vorgabe stehen die tatsächlichen Arbeiten des Mitarbeiters gegenüber. Zur inhaltlichen Vorbereitung des Gesprächs sollte der Mitarbeiter

- die sieben bis zehn wichtigsten Tätigkeiten seines Arbeitsplatzes einmal aufschreiben,
- die Zeitanteile pro Tätigkeit ermitteln (primäres Einstufungsmerkmal),
- ggf. die Häufigkeit je Tätigkeit festlegen,
- die Bedeutung der jeweiligen Tätigkeit für seine Arbeit etwa auf einem Rating von 1 (gering) bis 7 (hoch) gewichten (sekundäre Einstufungsmerkmale),
- den persönlich empfundenen Schwierigkeitsgrad der einzelnen Tätigkeit ebenfalls auf einem Rating von 1 (gering) bis 7 (hoch) gewichten,
- die subjektive Zufriedenheit mit der jeweiligen Tätigkeit (Rating von 1 gering bis 7 hoch) gewichten,
- den persönlichen Stressfaktor (Strain) der Tätigkeit (Rating von 1 gering bis 7 hoch) gewichten.

Durchführung des Überlastungsgesprächs

Auf die ersten Worte einer Begegnung kommt es an. Es gilt, den Gesprächspartner dort abzuholen, wo er mental steht. Einer psychischen Anspannung des Gesprächspartners begegnet man durch ein »warming up«, einer Konfrontation durch Humor und ein behutsames Einstimmen auf das gemeinsame Ziel. In der Einstiegsphase werden so die Weichen für ein exzellentes Gespräch gestellt. Insbesondere bei einer Überlastungsanzeige ist das erste Gespräch meist nicht frei von Emotionen. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn ohne Vorankündigung die Überlastungsanzeige gepaart mit schwer nachzuvollziehenden Übertreibungen und indirekten Vorwürfen nicht nur auf den Tisch der Teamleitung landet, sondern gleichzeitig auch andere Stellen des Hauses über den Verteiler eingebunden werden. In dieser Gemengelage kommt es dann besonders auf die ersten zehn Worte der Begegnung an. Wer das Gespräch mit Vorwürfen: »Warum haben Sie mich nicht schon früher darauf angesprochen ...« oder Ratschlägen: »So etwas sollte man im Vorfeld klären, zumindest aber ansprechen ...« mag Recht haben, stößt aber schon bald an seine Grenzen. Ein positiver Einstieg setzt auf die Chancen einer Überlastungsanzeige und interpretiert diese Anzeige als willkommenen und berechtigten Hinweis, um mögliche Fehlentwicklungen

¹⁵ Ebenda, S. 58 ff.

¹⁶ Arbeitsplätzen, die aufgrund der Aufgabenschichtung einen Mengen- und Qualitätsvergleich aufgrund ihrer Einzigartigkeit in der Verwaltung nicht ermöglichen.

gen oder subjektiv empfundene Schieflagen in einem gemeinsamen Dialog angehen zu können. Denn statt eines Vorwurfes könnte auch die kritische Selbstreflexion stehen: »Was kann ich besser machen, damit ich künftig nicht durch eine solche Überlastungsanzeige überrascht werde ...«

Wichtig ist, dieses Gespräch als eine Chance zu begreifen, um etwas gemeinsam zu verbessern. Daher ist es wichtig, Verständnis für die Position des Mitarbeiters zu zeigen. Menschen wollen Recht haben. Geben sie ihm Recht, dass er sich mit seiner Überlastung an sie gewandt hat und dass sie seine Überlastungsanzeige ernstnehmen und gemeinsam mit ihm auf eine Lösung hinarbeiten wollen.

In der Einstiegsphase geht es somit um die Betonung des gemeinsamen Ziels und eine gemeinsame mentale positive Einstimmung. Deutlich sollte auch herausgestellt werden, was beide Partner gemeinsam in diesem Gespräch erreichen wollen, was sie befürchten, was sie sich erhoffen und was auf keinen Fall eintreten sollte. Dabei geht es zudem um selbstverständliche Regeln, wie Vertraulichkeit, Sachlichkeit, Empathie und Fairness.

Auf den Einstieg folgt dann die Hinführung auf das Thema (Hinführungsphase). Dabei sind drei Prinzipien besonders wichtig:

- (1) Den Gesprächspartner zum Mitdenken und Mitgestalten ermuntern.
- (2) Auf die selbstgefundene Lösung bauen, statt auf den Vordenker zu setzen.
- (3) Auf laterale Denkansätze hinarbeiten, statt sich mit der schnellen Lösung zu begnügen. (Erst die Themen sammeln, dann vertiefen!)

In der Hinführungsphase geht es neben einer thematischen Einstimmung auf dieses Gespräch um die Strukturierung und Eingrenzung des Problems. Dabei werden mögliche Aspekte, die ursächlich auf die Überlastung einwirken, gesammelt und geordnet. Es ist ein Abgleich von Hypothesen: Worauf könnte die Überlastung zurückgeführt werden? Das Problem beim Namen zu nennen, ist der erste Schritt zur Lösung der Herausforderung. Erst wenn diese Sammlung abgeschlossen ist, werden die Themen Schritt für Schritt vertieft und abgearbeitet. Auf der Grundlage dieser Ursachenanalyse lassen sich nachhaltige Lösungsalternativen und Lösungswege Schritt für Schritt in einem gemeinsamen Dialog ausleuchten.

In einem ersten Schritt werden daher in dieser Phase die anzusprechenden Themen gesammelt. Sowohl Mitarbeiter als auch Teamleitung haben eine Vorstellung über die Ursachen der Überlastung und über die möglichen Lösungswege. Der Mitarbeiter wird ermuntert, seine Themen zu nennen. Dann ergänzt die Teamleitung, welche Themen aus ihrer Sicht in das Gespräch einzubringen sind. Beide Partner sammeln im gemeinsamen Dialog die anzusprechenden Themen

und klären, worum es ihnen dabei geht. Da alles seine Zeit hat, steht als nächstes eine Abstimmung über die Abfolge der einzelnen Themen an. Beide Gesprächspartner vereinbaren, was in welcher Reihenfolge und in welcher Tiefe anzusprechen ist. Dafür steht das verfügbare Zeit-Budget. Wenn etwa 180 Minuten insgesamt vorgesehen werden, sollte man sich im Vorfeld einig sein, wieviel Zeit für die einzelnen Punkte vorzusehen ist. Das ist eine wichtige Voraussetzung für eine straffe Diskussion, in der vermieden wird, dass man endlos wie in einem Rührpudding immer wieder die bekannten Argumente zu hören bekommt. Dieses Vorgehen deckt sich auch mit Erkenntnissen aus Untersuchungen, die gezeigt haben, dass zumindest bei Kritikgesprächen eine kritische Größe bei 15 Minuten gegeben ist. Spätestens nach 15 Minuten wiederholen sich die Argumente. Die Schrittabfolge in der Hinführungsphase sieht dann so aus:

1. Themen sammeln.
2. Zeitbudget insgesamt und aufgeschlüsselt für die einzelnen Themen festlegen.
3. Auf Themenabfolge verständigen.

Ursachen der Überlastung			
	Schritt 1: Themen	Schritt 2: Zeitbudget	3. Schritt Abfolge
1	Grund der Überlastung: Vakante Stelle«	15	Rang 2
2	»Krankheitsausfälle«	5	Rang 10
3	»Fortbildung«	15	Rang 6
4	»Projektarbeiten«	5	Rang 9
5	Belastungsfaktoren: Was belastet?	30	Rang 1
6	Aktualität der Stellenbeschreibung	15	Rang 3
7	Die 6 wichtigsten wahrgenommenen Tätigkeiten	45	Rang 4
8	Wie wird es gemacht?	15	Rang 8
9	Was sind die Aufgaben der Stelle gemäß Stellenbeschreibung?	25	Rang 5
10	Was wird tatsächlich gemacht?	10	Rang 7

In der vorliegenden Überlastungsanzeige werden als Ursachen der Überlastung die unbesetzte Stelle, die vielen Ausfälle aus Krankheitsgründen, die Fortbildungspraxis und die fachübergreifenden Projektarbeiten genannt. Eine unbesetzte Stelle bedeutet aber nicht zwangsläufig, dass sich daraus für einzelne Teammitglieder eine direkte Mehrbelastung abzeichnet. Das scheint in diesem Fall auch nicht der Fall zu sein, da der Mitarbeiter nicht nur aus Sicht der Teamleitung bislang jegliches Ansinnen, zusätzliche Aufgaben wahrzunehmen, erfolgreich abgewehrt hat. Aus Sicht der Teamleitung wäre dieser Punkt mit

einem entsprechenden Hinweis abgehandelt: »Eine Mehrbelastung, verursacht durch die vakante Stelle, kann ich bei Ihnen nicht erkennen. Es ist mir nicht nachvollziehbar, warum Sie diese Vakanz zur Begründung Ihrer Überlastung anführen!« Diese Antwort ist Kampfrhetorik und wäre zudem eine schnelle, aber sicherlich nicht nachhaltige Lösung für den anzeigenden Mitarbeiter. Der Hinweis des anzeigenden Mitarbeiters ist aber zu wertvoll, um mit einem solchen Argument abgehakt zu werden. Denn dieser Hinweis kann als wertvoller Impuls zur Verbesserung des Arbeitsklimas im Team gewertet werden. Mit Blick auf die schweigenden Leistungsträger im Team sollte diese Klage die Teamleitung nachdenklich stimmen: »Habe ich mich energisch genug um die Nachbesetzung gekümmert?« Aber auch bezogen auf den Mitarbeiter sollte die Teamleitung nicht dieser schnellen Lösung folgen und mit einem kurzen Statement zum nächsten Punkt übergehen. Denn hinter dieser vordergründigen Logik könnten sich die Zusammenhänge als deutlich komplexer erweisen. Es gilt, zwischen den Zeilen zu lesen. Auch wenn der Mitarbeiter nicht direkt in die Mehrarbeit einbezogen wird, kann die Gesamtsituation für den Betroffenen eine Quelle für den empfundenen Stress sein. Denn wer das Ansinnen, sich solidarisch an der Mehrarbeit zu beteiligen und anzupacken, ablehnt und ein eindeutiges »Nein« sagt, braucht Kraft, Energie und Stehvermögen. Ein »Nein« gegenüber der Teamleitung und den Erwartungen des Teams setzt sich auch gruppenspannenden Spannungen und damit sozialem Stress aus. All das kostet viel Energie, vielleicht mehr als die Übernahme einer Aufgabe. Denkbar ist auch, dass der Mitarbeiter sich durch ein beharrliches »Nein« in eine Sackgasse manövriert hat, aus der er ohne Coach nicht mehr herauskommt. Dieses »Nein« kann zudem zu belastenden Ausgrenzungen führen. Es lohnt sich somit, bei diesem Punkt zu verweilen, die Hintergründe und Auswirkungen gemeinsam mit dem Mitarbeiter auszuleuchten, um gemeinsam Alternativen zur Lösung zu erarbeiten.

Auf dieser Grundlage der Punkte 6 bis 10 leiten sich eine Reihe von zielführenden Fragen ab. Die Lösungsalternativen könnten auf Basis der folgenden, tiefergehenden Fragen erarbeitet werden:

- Trifft die Stellenbeschreibung das, was auf dem Arbeitsplatz getan werden muss?
- Was macht das Arbeitsfeld des Mitarbeiters aus der Sicht der Führungskraft aus?
- Wo sieht der Mitarbeiter die Schwerpunkte des Arbeitsplatzes?
- Wo sieht die Führungskraft die besonderen Herausforderungen des Arbeitsplatzes?
- Wie schätzt der Mitarbeiter die Schwierigkeiten des Arbeitsplatzes ein?
- Was müsste der Mitarbeiter aus Sicht der Führungskraft tun?
- Was glaubt der Mitarbeiter, was zu tun ist?
- Was macht der Mitarbeiter tatsächlich?
- Wie führt der Mitarbeiter die Arbeiten aus?
- Wie müsste er die Arbeit aus der Sicht der Führungskraft ausführen?
- Wo setzt der Mitarbeiter Prioritäten?
- Wo müssten aus der Sicht der Führungskraft die Prioritäten liegen?
- Welche Aufgaben erledigt der Mitarbeiter nicht gern?
- Ist die empfundene Überlastung auf die Menge der Arbeit zurückzuführen oder auf inhaltliche Schwierigkeiten?
- Gibt es subjektive Überlastungsmomente bezogen auf die Aufgaben, die Kollegen, private Belastungen, gesundheitliche Einschränkungen?
- Fühlt der Mitarbeiter sich ausreichend informiert, bezogen auf die Angelegenheiten, die den eigenen Arbeitsplatz, den Fachdienst/das Team, den Fachbereich die Abteilung, die Verwaltung als Ganzes betreffen?
- Fühlt sich der Mitarbeiter bei Entscheidungen ausreichend einbezogen?

Ausblick

Aus diesem gemeinsamen Dialog ergeben sich kurz- und mittelfristige Lösungswege. Lösungen zeichnen sich in Maßnahmen der Personal-(Fortbildung), der Organisationentwicklung (job enlargement, Arbeitszeit) und eines zügigeren Nachbesetzungsverfahrens ab. Schwieriger wird es, wenn bei dem anzeigenden Mitarbeiter eine kurzfristige Entlastung von zugewiesenen Aufgaben unumgänglich ist. Dann führt die Entlastung des einen entweder zu einer Mehrbelastung anderer oder aber es müssen Aufgaben zurückgestellt werden. Denkbar ist auch, Fortbildungsmaßnahmen auf ihre Dringlichkeit hin zu überprüfen und ggf. muss die Arbeit in einer Projektgruppe durch die Bereitstellung zusätzlicher Kapazität (Springerkonzeption) teamübergreifend unterstützt oder ausgesetzt werden. All diese Maßnahmen können das Arbeitsklima im Team zusätzlich belasten, wenn personalpolitische Standards zugunsten organisatorischer Erfordernisse einseitig außer Kraft gesetzt werden. Fluktuation und weitere Krankheitsausfälle könnten dann die Konsequenz sein. Dann wäre zwar die aktuelle Überlastungsanzeige abgearbeitet, die eigentlichen Probleme würden so aber nur kurzzeitig übertüncht.